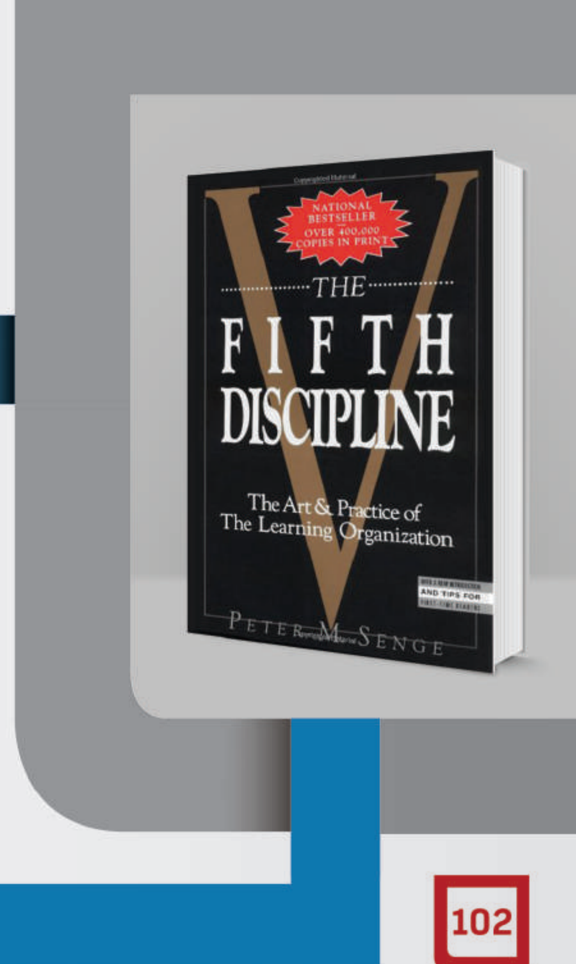




المبدأ الخامس

إبداعات وممارسات المنظَّمات المتعلِّمة





تأليف



بيتر سينج

102



الرعاة







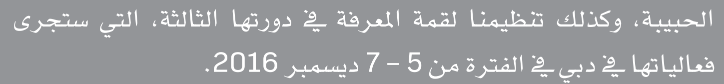






في ثوانٍ...





بصدور الأعداد الثلاثة الجديدة من «كتاب في دقائق» لهذا الشهر، يكون هذا الإصدار المعرفي العربي المتميز قد بلغ العدد مائة. ومما يبعث على الفخر أن يتزامن العدد مائة مع العيد الوطني الخامس والأربعين لدولة الإمارات العربية المتحدة الحبيبة، وكذلك تنظيمنا لقمة المعرفة في دورتها الثالثة، التي ستجرى فعالياتها في دبي في الفترة من 5 - 7 ديسمبر 2016.

الملخص الأول هو: «كتاب استراتيجيَّات القراءة: دليل شامل لخلق جيل من القرَّاء المبدعين» من تأليف «جينيفر سيرافالو»، الذي يعدُّ مصدراً شاملاً للأفكار الخلاقة التي تمَّ استقاؤها من الخبراء والمعلمين والباحثين. يهدف هذا الدليل إلى تعليمنا كيف نقرأ، ونزيد استيعابنا للنصوص، فنتمكن من استرجاعها أو شرحها بدقَّة. وتعتبر الاستراتيجيات التي يطرحها الدليل وسائل وأدوات مؤقتة، تساعدنا على التميز في القراءة، ثم يزول تأثيرها تلقائياً بعد أن تؤدي مهمتها الأولى، ونصبح قُراء شغوفين ومتمكنين. ونظراً إلى مرونة هذه الاستراتيجيات، فإنه يمكن الاستعانة بها في التدريب والتدريس، ويمكن تطبيقها على أنواع الكتب كافة.

أما العدد الثاني فيلخص كتاب: «القيادة لتحقيق السعادة: أدوات وممارسات تحفيز فرق العمل» من تأليف «جيرجين آبيلو»، الذي يُحاول الإجابة عن أسئلة كثيرة أهمها: كيف يُمكننا إسعاد موظَّفينا؟ وما السبيل إلى تغيير ثقافة مؤسَّساتنا؟ وكيف نجعل فِرَق العمل تتحمَّل المسؤوليَّة؟ وكيف نُشجِّعُ العمل الجماعي وروح التعاون في بيئة العمل؟ ويأتي طرح هذه التساؤلات ونحن نعيش ونعمل، في القرن الواحد والعشرين، موظفين مَعرفيين ومتعلمين. لذا علينا تحمُّل مسؤولياتنا، إما بتغيير منظومة العمل التي ندور في فلكها، أو باستشراف المستقبل وابتكار بيئات عمل جديدة، أو بطرح مبادرات معرفية مبتكرة.

أما العدد الثالث، فقد حَمَل مُلخصاً لأهم كتاب عالمي في نظريات التعلم المؤسسي؛ وهو كتاب: «المبدأ الخامس: إبداعات وممارسات المنظَّمات المتعلِّمة» للفيلسوف «بيتر سينج»، الذي يَعتَبر المؤسسات، منظومات حياة؛ لأنها تملكُ قدراتٍ هائلةً على التعلم والتطور من خلال تفاعل فِرَقِها، وأساليب عملهم، مع تبنيها سياسات التغيير والتطوير طوال حياتها. المبادئ الخمسة التي حدَّدها الدكتور «سينج» هي: الإتقان الشخصي، والنماذج الفكرية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير المنهجي. فمن خلال ممارسة مبدأ الإتقان الشخصي، نكتسب خبرات إدارة المستقبل. وتساعدنا النماذج الفكرية على فهم الافتراضات؛ لنُصبح أكثر انفتاحاً واستشرافاً للمستقبل، وتمكِّننا الرؤية المشتركة من رؤية أعمالنا التي تُسهم في تغيير واقعنا إلى الأفضل. وبينما تتكامل المبادئ الثلاثة السابقة لتضع أسسَ تعلّم الفريق، فإن التفكير المنهجي هو ما يمكننا من رؤية الصورة الكاملة، وإعادة هيكلة الافتراضات، وتفسير أدوارنا من خلالها.

جمال بن حويرب
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

المنظَّمة المتعلِّمة

الإنسان مخلوق يسعى إلى التعلُّم بالفطرة، فهو لا يتوقَّف عن التعلُّم طيلة حياته. والتعلُّم هو ركنٌ رئيسٌ يتوقَّف عليه نجاحُ أو فشل المؤسَّسات. لذا يمكن القولُ إنَّ نجاح المنظمات أو فشلها، يتوقف على الأسلوب والمدى الذي تستفيد به المؤسَّسات الحكومية والخاصة والخيرية، من رغبات وميل موظَّفيها، وقدراتهم ودافعيتهم نحو التعلُّم.

في عام 1903، قدم الأخوان «رايت» شرحاً للكيفيَّة التي يستطيع بها الإنسان الطيران، غير أنَّ تطبيق هذا الاكتشاف بشكل عملي لكي يصبح ابتكاراً، استغرق 30 عاماً؛ لأن العناصر الخمسة التي كانت مطلوبة لصنع طائرة قادرة على الطيران كانت تعتمد على بعضها، ولذلك كان من المستحيل أن تطير الطائرة قبل أن يتمكَّن مهندسو الطيران من استكمال كلِّ هذه العناصر. ويمكننا ترجمة تلك العناصر التكنولوجيَّة الخمسة لتمثل أو تضاهي أركان أو مبادئ التعلُّم الخمسة في المنظمات الحديثة.

ويمكننا اعتبار كلِّ ركن من أركان التعلُّم مسارَ تطوير يُسلَك بهدف تحقيق مستوى معيَّن من الإتقان، أو اكتساب مجموعة محدَّدة من المهارات، وهو لا يرتبط بالضرورة بشكلٍ من أشكال التنظيم الأكاديمي وكأنه منهج مقرر، أو بنظامٍ صارمٍ يتكوَّن من قواعد ثابتة، فمن خلال كلِّ ركن من أركان التعلُّم، يستطيع المرءُ أن يتعلَّم شيئاً جديداً كلَّ يوم، وبالتالي يكون قد حقَّق متطلباً رئيساً من متطلَّبات النجاح، ومن الضروري الجمع بين المبادئ الخمسة للتعلُّم، كي تتأكد المنظمات من أنَّها تخوضُ عمليَّةَ التعلُّم بنجاح.



الأخوان رايت

بناء المنظَّمة المتعلِّمة



يجب أن تتعامل مع منهجيَّة العمل في مؤسَّستك بنفس الأسلوب الذي يتعامل به الفنَّان مع التحف الفنيّة، أي بعناية واهتمام شديد بالتفاصيل، فالخطوات الصُّغرى والتفاصيل الدقيقة هي التي تصنع الفارق. وأنت بحاجة إلى تأمُّل أفكارك والبحث عن رؤية تحقِّقُ لك ما تَسْعى إلى تحقيقه. يبدأ الأمر باستغلال، أو بمعنى أدق باستثمار القلق الإبداعي في استيعاب الفجوة التي تفصل بين الأهداف والواقع، فمن شأن هذه الخطوة أن تمكِّنك من خلق رؤية ورسم مسار واضح لتحقيقها.

ثم عليك أن تتخلَّص من إحساسك الزائف بعدم قدرتك على التأثير في بعض المواقف، كي تتمكَّن من العمل على حلِّ المشكلات التي تواجهك بفاعليَّة. كما أن من الضروري أن تمتلك مهارة الاستماع؛ فهي أفضل الطرق التي يتعلَّم بها جميع الناس، ولا سيما القادة. أمَّا امتلاكك للعقل المتفتِّح الذي يدفعك إلى المقارنة الدائمة بين أفكار أفراد الفريق، ثمَّ التوصُّل إلى أفضل الحلول، فإنَّه يُمَكِّنك من التعلُّم، وإدارة أي فريق من خلال التواصل مع عناصره بشكل فعَّال.

مبادئ التعلُّم المؤسَّسي

المبدأ الأول: الإتقان الشخصي

لا يرتبط الإتقان بالضرورة بممارسة السيطرة على الآخرين في سياق أدائهم لنشاط ما، فالإتقان هو تطوير المرء المستمر لمهاراته التي تمكِّنه من تحقيق رؤيته من خلال تركيز طاقته. ويُعدُّ الإتقانُ ركناً رئيساً من أركان التعلُّم المؤسَّسي، لأنه يتيح لموظَّفي المنظمات أن يطوِّروا مساراتهم المهنية، ويصبحوا موظَّفين متميِّزين، فتحقيق الإتقان لديهم جميعاً يعتبر ركناً من أركان التعلُّم المؤسَّسي، لأنه يوفر لهم نظرةً شاملةً وواضحةً للواقع، ويمكِّنهم أيضاً من استيعاب الأشياء الضروريَّة بالنسبة إلى المؤسسة. كما أنَّ الإتقان باعتباره ركناً من أركان التعلُّم، يتطلَّب من المرء أن يكون شغوفاً بعمله، ويحتم عليه أن يجتهدَ فيه.



الإتقان عامل أساسي ومتطلَّب رئيس من متطلَّبات التعلُّم المؤسَّسي، لأن جميع أركان التعلُّم الأخرى تتطلَّب منك الإتقان كي تضمن نجاحك في تطبيقها. وفي المنظمات المتعلمة، يُغرسُ الإتقانُ لدى الموظَّفين حين يفعلون شيئاً لا يُفرض عليهم، كأن يؤدوا أعمالاً وينجزون مُهمَّات يشعرون بالشغف نحوها والتوق إلى تنفيذها، ممَّا يحفزهم ويرفع درجة استعدادهم لتحقيق الرؤية المطلوب منهم تحقيقها، والرسالة التي يتبنونها؛ كموظفين ومديرين وقياديين يرون عملهم مهمة إنسانية نبيلة، وكأنهم يلعبون دوراً طبيعياً من أدوار حياتهم، وليس مجرد مصدر رزق، أو وظيفة يؤدونها مجبرين. وفي هذا المستوى من الأداء الممزوج بالشغف والحماس، يتحول كل العاملين في المنظمة من تنفيذ وظائف مجردة، إلى لعب أدوار ذات أهداف عظيمة وغايات نبيلة. يمكِّن الإتقانُ المرءَ من استغلال جميع مفردات بيئته بهدف تحقيق رؤيته، وعليه فإنَّ هذا الوضع يحقِّقُ له التوازنَ بشكل مستمر من خلال الجمع بين المنطق والبديهة. يتيح هذا الوضع للمرء أيضاً أن يكون أكثر اتصالاً بالعالم من خلال استيعابه للصلات التي تربطه به بشكل أفضل، فمن خلال فهمه لمدى الارتباط بين قراراته وسلوكيَّاته وبين الواقع من حوله يصبح قادراً على العمل كجزء من كيان كلِّي متكامل، يسعى إلى تحقيق شيء يفوق المعتاد والمألوف.

حين يُسأل معظم الناس عن تجربة العمل الخاصَّة بهم، فإنَّهم يصفون في المقام الأوَّل الإحساس الرائع الذي يسيطر عليهم لكونهم جزءاً من كيان أكبر. فهُمْ يستمتعون بالتعلُّم المؤسَّسي في إطار فريق العمل. ومعرفة كلٍّ منهم للدور الذي ينهض به في تنفيذ الرؤية الكبرى للمؤسَّسة، يؤدِّي إلى شعوره بالتعاطف معها، ويُسفر في نهاية المطاف عن التزامه التام بمهام عمله. فإذا لعب كلُّ فرد في الفريق دورَه واعياً بأهميته، فإنَّهم يصبحون قادرين على تحقيق ما هو أكثر من هذا الدور.

المبدأ الثاني: النماذج الفكريَّة



النماذج الفكرية أو التصورات الذهنية، هي تلك المعتقدات والمفاهيم التي تنشأ لدى الإنسان في اللاوعي، وتدور حول الآليَّة التي يعمل بها العالم من حوله. هذه الصور الافتراضيَّة تجعلنا نستنتج أشياءَ تتعلَّق، على سبيل المثال، بشخصيات الآخرين استناداً إلى مظهرهم ولباسهم، وحين يتعلَّق الأمر بالتعلُّم المؤسَّسي، فإنَّ قدرة المرء على معرفة النماذج الفكريَّة تمكِّنه من استيعاب الطريقة التي يفكِّر بها الآخرون. وعليه، فإنه من خلال تواصله معهم بشكل فعَّال، يستطيع أن يؤثِّر فيهم على المستوى الفكري، قبل أن ينتقل هذا التأثير ويتحول إلى إنجاز على المستوى التطبيقي.

من خلال نماذجنا الفكريَّة، تتكوَّن لدينا مفاهيم ترتبط بجميع الصور التي نستوعبُها، كتلك الصورة التي نرسمها لبعض الناس بأنَّهم ليسوا محلَّ ثقة بسبب مظهرهم ولباسهم. وقد ثبت هذا الأمر علمياً، من خلال التمثيل العقلي الذي يمكن استخدامه لاستيعاب النماذج الفكريَّة التي نتبنَّاها. ففي الستينيَّات، واجهت المصانع الأمريكيَّة خسائر فادحة بسبب عجزها عن تغيير نماذجها الفكريَّة. وفي السبعينيَّات، درست شركة «شل» بشكل عملي تأثير استخدام النماذج الفكريَّة من قبل المنظمات. وقد شهدت الإطارات الفكريَّة التي استخدمتها شركة «شل» فيما بعد، صعودها من ذيل قائمة شركات البترول، لتصبح من أكبرها وأشهرها مع مطلع ثمانينيات القرن الماضي.

ولذا، على كل قائد أن يطوِّر الدور القيادي الذي ينهض به، من خلال ما يطبِّقه من نماذج فكريَّة. وأفضل طريقة لتطبيق هذه النماذج هي التفتُّح والاستماع وتقبل كل وجهات النظر، وإشراك جميع أفراد الفريق الذين يعملون تحت إدارته، كي يتسنَّى له اتخاذ قرارات أكثر فاعليَّة. وباستخدام نماذج فكريَّة متعدِّدة، يمكن لأي مدير تحقيق أفضل النتائج.



المبدأ الثالث: الرؤية المشتركة

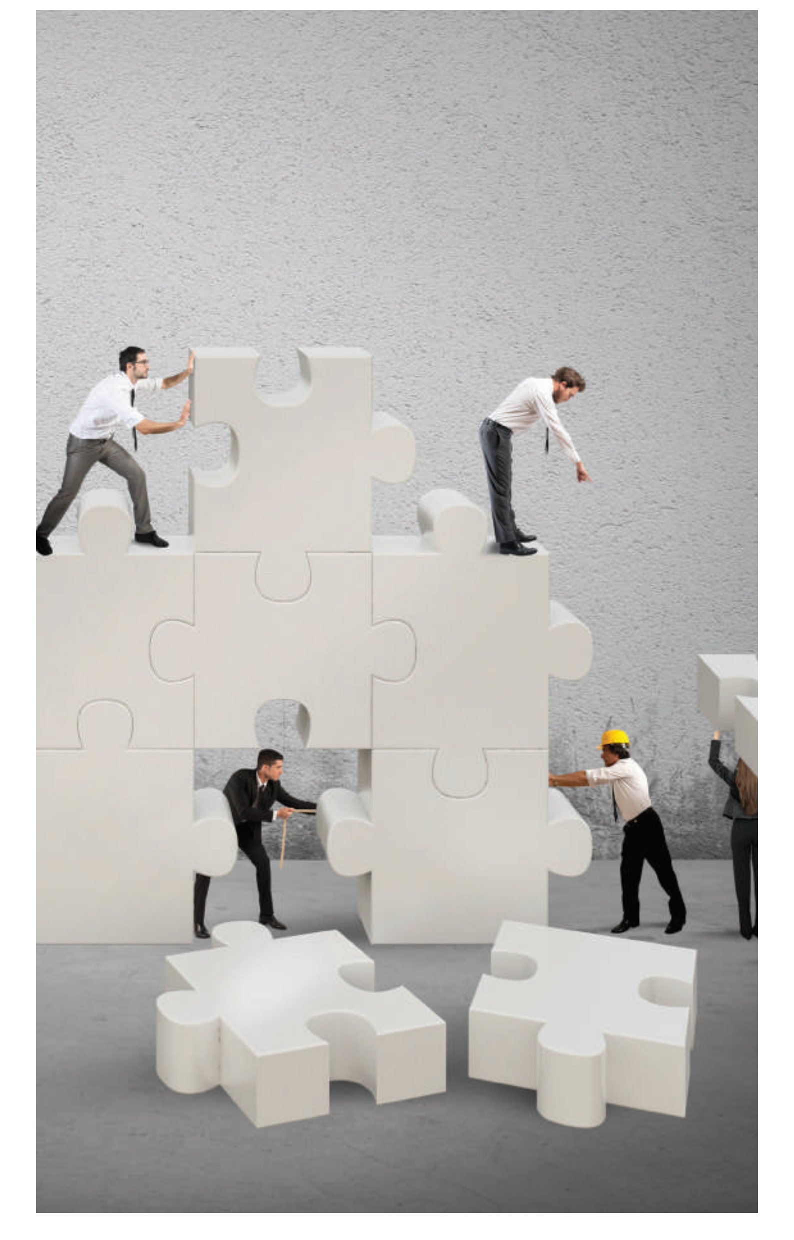
يؤدِّي تكوين هذه الرؤية المشتركة إلى تحفيز أفراد الفريق وشحذ طاقاتهم وتفعيل إرادتهم، كي يعملوا على تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها. فوفقاً لقصَّة المصارع «سبارتاكوس» الشهيرة، وتوحيده للعبيد في روما القديمة، كان هناك عدد كبير من الأشخاص الذين كانوا على استعداد للموت في سبيل المبادئ والقيم التي آمنوا بها، وقد خلق هذا الوضع شعوراً بالتعاطف والتآزر فيما بينهم، فأصبحوا على قلب رجل واحد في سعيهم نحو تحقيق هدفهم، وحققوا انتصارات متوالية على جيوش روما، وقد ساعدهم إيمانهم برؤيتهم المشتركة على أن يُصبحوا قوَّة هائلة في وجه أعدائهم.

هناك أيضاً العديد من المؤسَّسات الناجحة متعدِّدة الجنسيَّات، كمؤسَّستي «إيه تي آند تي» و«أبل»، التي اعتمد نجاحها على رؤيتها المشتركة التي تضافرت في تحقيقها جهود جميع موظَّفيها، ومفتاح تكوين هذه الرؤية المشتركة لدى أيِّ مؤسَّسة هو التواصل والتفاعل السلس بين أبنائها.

المطلوب من جميع المؤسَّسات هو تكوين رؤية واقعيَّة تتصل بأهداف فرق العمل المتكاملة التي تعمل في كلِّ الأقسام. والمطلوب منك هو إبداع طريقة عمل تخصك، لتتجاوز بها العقبات التي تواجهها، والتي تَنتج عن اعتقادك المستمر بأنَّ وضعك هشٌّ وضعيف، فأنت تنشأ منذ الطفولة محكوماً بقواعد وتعليمات يطلب منك اتباعها. وحين تصبح شخصاً بالغاً، قد تجعلك بعض العقبات التي تواجهها تتوقَّف عن المحاولة. وكلَّما اقتربت من تحقيق رؤيتك، واجهت صعوبات أكثر، وهذا الوضع يتفق مع الحكمة القائلة إنَّ أشدَّ لحظات الليل ظلمة هي التي تسبق إطلالة الفجر. ولذا، عليك الحذر من التراجع قبل أن يتحقق النجاح مباشرة.

المبدأ الرابع: التعلُّم الجماعي

تتمثَّل عمليَّة التعلُّم لدى فرق العمل في قدرة أفرادها على التواصل بفاعليَّة ومناقشة أسلوب أداء العمل دون أيِّ افتراضات مسبقة، فالتواصل الفعَّال هو العنصر الرئيس في منظومة نجاح فريق العمل، لأن الفريق هو النواة التي تنمو وتُثمر عن نجاح المؤسَّسة ككل. ومن خلال عمليَّة تعلُّم الفريق، تستطيع المؤسَّسة تحقيق إنجازات أكبر.



في كل المنظمات الحديثة، يُعتبر فريق العمل نواة نجاح أيِّ رؤية أو مشروع. ومثلما أنَّ للعمل الجماعي أهمِّيته في عديد من السياقات، فإنَّ له أهمِّيته أيضاً في نجاح مشروعات العمل؛ لأن الخيط الرفيع، أو الرابط المميَّز الذي يربط بين أفراد الفريق، هو المحرِّك الذي يحفِّزهم على النجاح. فوفقاً لما جاء في كتاب «بالموهبة والتخطيط» لمؤلِّفه «بيل راسل»، اعتمد النجاح الذي حقَّقه هو وفريقه الرياضي على العمل الجماعي. لذا، فإنَّ التعلُّم المؤسَّسي يشكِّل أهمِّية كبيرة مقارنةً بالتعلُّم الفردي، رغم أهمِّية هذا الأخير أيضاً، حيث إنَّ التعلُّم الفردي لا يؤدِّي في معظم الأحيان إلى التعلُّم المؤسَّسي.

يقال إنَّ فرق العمل العظيمة لم تبدأ بشكل عشوائي، إذ يتطلَّب الأمر حالةً من التخطيط والتدريب والتنظيم والتعلُّم المستمر لتكوين فريق عمل عظيم. فعندما تواجه المؤسَّسة معوِّقات في نطاق التعلُّم المؤسَّسي، يعجز حينها فريق العمل عن الالتزام بأعلى معايير الأداء. وسواء أكانت النتائج إيجابيَّة أم سلبيَّة في نطاق أيِّ مشروع أو هيكل مؤسَّسي، فإنَّه يكون لها نفس التأثير في جميع أعضاء الفريق، حتى وإن عمل بعضهم بشكل منفصل عن البعض الآخر.

يبدأ ركن التعلُّم لدى فرق العمل بالحوار، أي بقدرة أفراد الفريق على التخلِّي عن افتراضاتهم والاستغراق الفعلي في التفكير الجماعي. وتتضمَّن قاعدة الحوار، أيضاً، تعلُّم أفراد الفريق الكيفيَّة التي يستطيعون بها تمييز أنماط التفاعل التي تؤثِّر بالسلب في عملية تعلُّم الفريق. وغالباً ما تكون الأنماط الدفاعيَّة عاملاً رئيساً ومتأصلاً يؤثِّر في أداء فرق العمل، فإذا غابت تلك الأنماط عن ملاحظة أفراد الفريق، فإنَّها تحدُّ من عمليَّة التعلُّم لديهم. فإذا ما لاحظوها وألقوا عليها الضوء بشكل إبداعي، فإنَّها تُسرِّع من وتيرة عملية التعلُّم.

وتعدُّ عمليَّة التعلُّم لدى فرق العمل أمراً ضرورياً؛ لأنَّ فرق العمل – وليس الأفراد – هي نواة التعلُّم الجوهريَّة في المؤسَّسات الحديثة، فهي كالتِّرس أو المحرِّك الذي يشغل الآلة، وما لم يكن فريق العمل قادراً على التعلُّم، فلن تصبح المؤسَّسة قادرة على ذلك أيضاً.



المبدأ الخامس: التفكير المنهجي

من الضروري أن تتَّحد وتتكامل المبادئ الخمسة للتعلُّم لدى المنظَّمات العامَّة والخاصَّة في نسق وكيان واحد، وهذا ليس أمراً يسيراً؛ لأنَّ إضافة أدوات جديدة ودمجها مع الأدوات القديمة أصعب من تطبيق الأدوات الجديدة بمفردها - إلا أنَّ لهذه العمليَّة فوائد جمَّة.

ولذا، فإنَّ التفكير المنهجي هو المبدأ الخامس والمحوري الذي يحقِّق التكامل بين المبادئ السابقة؛ بدمجها في كيان أو إطار نظري وتطبيقي متماسك. وهو المبدأ الذي يَحُول دون أن تصبح المبادئ الأربعة الأولى مجرد أدوات منفصلة ومتفرِّقة، أو تصبح مجرد موضة عابرة. من دون توجيه فكري، لن يتحفَّز فريق العمل لبحث الكيفيَّة التي تترابط بها أركان التعلُّم المختلفة، ومن خلال تحسين التفكير المنهجي لكلِّ ركن من المبادئ الأخرى، سنظلُّ نتذكَّر دائماً أنَّ منظومة العمل المتكاملة، أو الكيان الكلي قادر على التفوُّق على جميع أجزائه.

فمثلاً: ينتهي المطاف بالرؤية التي لا يصاحبها تفكير تنظيمي ممنهج إلى رسم صور رائعة حول المستقبل، ولكن من دون فهم عميق للقوى التي لا بدَّ من توظيفها للتحرُّك بحريَّة من خطوة إلى أخرى. وهذا هو أحد الأسباب التي جعلت العديد من المؤسَّسات التي حلمت وكوَّنت «رؤى خيالية وغير واقعية» في السنوات الأخيرة، تكتشف أنَّ الرؤية المميَّزة لا تصلح بمفردها لتغيير مستقبل المنظمات. من دون تفكير منهجي ونَسقي، لن تثمر الرؤية. فإذا كان التفكير اللانظامي أو العشوائي سائداً، فإنَّ أول شرط لتعزيز الرؤية لن يتحقَّق؛ وهذا الشرط هو الإيمان أو الاعتقاد الأصيل في قدرتنا على تحقيق رؤيتنا في المستقبل. شُكِّل هذا الإطار المعرفي لمساعدة فرق العمل على استيعاب الطريقة التي تنشأ بها علاقات تبادليَّة بين أنشطتها اليوميَّة، ممَّا ينعكس على النتائج. قد يصعُب على بعض المديرين استيعاب العلاقة التي تربط بين المشكلات المختلفة، ولكن باستطاعة أي إنسان على قدر معقول من الذكاء، والفكر المنهجي المنظم، أن يمتلك رؤية واضحة حول تأثير أنشطته ونتائج أعماله، وأن يتخذ قراراته بناءً على ذلك.

يتضمَّن التفكير المنهجي تحليل المشكلات من زاوية معرفيَّة، باعتبار أنَّها تحدث في صورة دورة أو دائرة تبدأ بالسبب، وتنتهي بالنتيجة. ومن ثم، عندما تظهر مشكلة جديدة، يمكن التعامل معها بمنظور مختلف، فيكون البحث عن السبب الجذري للمشكلة، والبحث عن حلٍّ لها، عمليَّة بسيطة وناجحة. فالتفكير المنهجي كفيلٌ بأن يجعل المرء يتبنَّى أسلوباً غير تقليدي في التفكير واتخاذ القرار، وإعادة النظر إلى الأخطاء، وتوقع المشكلات، وإيجاد الحلول، وتعزيز الفرص التنافسية، والأهم من ذلك؛ استشراف المستقبل وإعادة تشكيله من منظور علمي مقنن.



قوانين المبدأ الخامس

1) تنبع مشكلات اليوم من حلول الأمس؛ فالمشكلات التي تواجهها اليوم هي نتيجة الأخطاء التي ارتكبتها من قبل. ولذا، من الحكمة التحقُّق من أسباب المشكلات التي تواجهها كي تستطيع البحث عن حلول لأخطاء الماضي. فالتعامل مع المشكلات من هذا المنظور، يساعدك على تغيير نموذجك الفكري.

2) كلَّما زادت قوَّة دفعك، زادت مقاومة النظام لك ودفعه في الاتجاه المعاكس. فلكلِّ فعل ردٌّ فعل مساوٍ له في المقدار ومضاد له في الاتجاه. فمهما بلغت قوَّة دفعك، فسيدفع النظام في الاتجاه المعاكس، وبالتالي يجب ألا تحاول الاحتفاظ بعقليَّة المحاولات المستميتة. غيِّر نظرتك إلى المشكلة كي تستطيع التعرُّف إلى ماهيتها. في القرن الماضي، قرَّرت بعض الولايات الأمريكية بناء مساكن اقتصاديَّة لمحدودي الدخل، فانتهى بها المطاف إلى اجتذاب عدد أكبر من الفقراء من الولايات الأخرى التي لم تتخذ نفس القرار، ممَّا زاد الوضع سوءاً. نفس الوضع يحدث داخل المؤسَّسات، فقد يزيد القائمون عليها من مشكلاتها باتخاذ قرارات يرون فيها حلولاً لا يعتري الشك موضوعيتها وصحتها وإيجابيتها أبداً.

3) تُظهر السلوكيَّات جوانبها الإيجابيَّة قبل أن تكشف عن جوانبها السلبيَّة، وقد تتطوَّر السلوكيَّات لتصبح عادات وسمات شخصيَّة. يبدأ الأمر بالسلوكيَّات البسيطة التي تساعد على حلِّ المشكلات قصيرة المدى، أو تترك لدى الآخرين انطباعات ضعيفة على المدى القصير؛ إلا أنَّها قد تسفر عن نتائج عكسيَّة تلازمك على المدى الطويل. فالمشكلة الرئيسة هي أنَّ هذا الوضع قد يجلب دوامةً من المشكلات الدوريَّة المتراكمة؛ فتقوم الإدارة بتنحية المشكلة جانباً، بدلاً من البحث عن حلٍّ لها، لتتبين في نهاية المطاف أن المخرج السهل من مشكلة، ما هو إلَّا حلقة دائريَّة تعيدك إلى المشكلة ذاتها. فالحلول قصيرة المدى تؤدِّي إلى مشكلات تَكبُر وتتضَّخم؛ لأنها تتراكم مع مرور الوقت. فالحلول طويلة المدى الوحيدة التي تزيد من قدرة المؤسَّسة على مواجهة مشكلاتها؛ ومن هنا تبرز أهمية التكامل والنظرة الواسعة لاستشراف المستقبل، وإعادة تشكيله. فالمبدأ الخامس هو منهجية للتفكير المؤسسي المنظم لإدارة المستقبل بمنظور المدى البعيد، الذي يتكامل مع عناصره الأربعة الأخرى.

4) أسباب المشكلات ونتائجها ليست متقاربة، وليس من الضروري أن تبرز فوراً في ذات الوقت، وذات المكان. وهذه المشكلة تؤثِّر في العديد من المؤسَّسات، حيث يميل مديروها إلى البحث عن حلٍّ

للمشكلات بالبحث عن أسبابها على نطاق ضيق، وهذا دليل على ضيق الأفق، ويمكن تشبيه هذا المستوى من التفكير، بعقلية الطفل الذي يرى كل المشكلات متشابهة، ويعتبرها على نفس القدر من الأهمية.



العديد من المنهجيَّات والحلول التي نعتمدها للالتفاف حول المشكلات، تؤدِّي إلى مشكلات أكبر. ففي بعض الأحيان، نتخذ قراراً بإلقاء اللوم على الآخرين ونعتبرهم سبباً للمشكلة، حيث نظن أن هذا يساعدنا على تجنُّب اللوم، مع أن هذا لا يسهم أبداً في حلِّ المشكلة. وهناك العديد من المنهجيَّات التي تُقسِّم المشكلة إلى أجزاء، إلا أنَّها بدلاً من مواجهة مشكلات أصغر، تتسبَّب في خلق حالة من الفوضى.

تساعد النظرة المنهجية المُنظَّمة في اختزال المشكلات التي تواجهها المؤسَّسات، ويواجهها العالم عموماً. فعلى سبيل المثال: ترجع المنافسة المستمرَّة في تأسيس القوَّات المسلحة إلى اختلاف وجهات النظر التي تُسفر عن حلقة دائرية مغلقة ومستمرَّة من الأسباب والنتائج. فمثلاً تعتبر «الولاياتُ المتحدة»، «الاتحاد السوفييتي» خطراً عليها، فينظر «الاتحاد السوفييتي» بدوره إلى «الولايات المتحدة» بنفس الطريقة، ممَّا يُسفر عن حالة مستمرَّة من التوتُّر المتزايد بين البلدين. ويعتبر هذا المستوى المغلق من التفكير، نظرةً تقليديَّةً إلى الواقع باعتباره حلقة من الأسباب والنتائج. فواقع العالم يتكوَّن من حلقات، ولكن قد يُخدع بعضنا ويرى الدوائرَ سلسلةً من الخطوط المستقيمة.



5) يمكن للتغييرات البسيطة أن تحقق نتائج عظيمة. غير أنَّ المجالات التي يمكن أن يتحقَّق في إطارها أكبر قدر من الاستفادة تكون في الغالب أقلَّ وضوحاً. وأكثر المنهجيَّات مثاليَّة لممارسة التفكير المنهجي هي عمليَّات الدعم والمساندة؛ فهي تشبه صندوقَ ادخار يتكوَّن وينمو من وضع القليل على القليل لتحقيق الكثير؛ حيث تتجمَّع التغييرات البسيطة التي تصنعها مرَّة بعد مرَّة، لتحقِّق نجاحاً كبيراً. وهناك أيضاً عمليَّة تحقيق التوازن، وهي مناسبة للشخص الذي يبحث عن الاستقرار، لأنه يولِّد حالة من الرضا والسعادة، وهو يتضمَّن البحث عن الأهداف التي تحبُّها والعمل على تحقيقها. فإذا سعى الإنسانُ إلى تحقيق هدف لا يرضيه، فسوف يبحث عن وسيلة يوقف بها تأثير هذا الهدف أو يمنع تَحقُّقه. وهاتان العمليتان من العمليات الحلقيَّة. فمثلاً؛ إذا كانت هناك عمليَّة دعم تطبَّق على أحد موظَّفي إدارة التوزيع، وهذه العمليَّة تتمثَّل في إجراء بسيط كالتحدُّث بأسلوب لطيف إلى العملاء، فإنَّها تؤدِّي إلى ارتفاع نسبة آراء العملاء الإيجابيَّة وزيادة المبيعات، وتوسيع نقاط التوزيع. ولتحقيق نتائج متوازنة، تؤدِّي عمليَّة النجاح وتحقيق النتائج دورها، بتقليص الفجوة بين النتائج المرجوَّة، وبين الوضع الراهن.

قد يثمر البحثُ عن حالات التباطؤ عبر الأنظمة الحلقيَّة أو الدائرية، عن نتائج تصبُّ في صالح المؤسَّسة. ومربط الفرس هنا هو تحديد الحلقة التي تخصُّ المشكلة التي تعمل على حلِّها. فإذا كنت داخل إحدى عمليَّات الدعم، فعليك أن تعرف السبب الذي يَحولُ دون النمو، وإيجاد حلقة تساعد في التغلُّب على معوِّقاته. يمكنك أيضاً استخدام نمط تغيير مسار الأعباء ومسؤوليات المهمات، مثل؛ تفويض مهمَّة التعامل مع جميع مشكلات الموظَّفين الشخصيَّة، إلى قسم الموارد البشريَّة، من دون تدخل الإدارة العليا الدائم والمنتظم فيها.

مبدأ الاستفادة

الاستفادة هي الهدف الرئيس للتفكير المنهجي، وهي تتحقَّق بالبحث عن المناطق التي يمكن أن تؤدِّي الإجراءات والتغييرات الهيكليَّة في إطارها إلى تحسينات مهمَّة ودائمة. وغالباً ما تتبع الاستفادة مبدأ اقتصاد الوسيلة: حيث لا تنبع أفضل النتائج من الجهود الكبرى، وإنَّما من الإجراءات الصغرى التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام والتركيز. تؤدي أساليب تفكيرنا اللامنهجية إلى نتائج سلبيَّة، وذلك لأنَّها تؤدِّي بنا إلى التركيز على التغييرات قليلة الفائدة. فنحن نركِّز على الأعراض حين نواجه ضغوطاً كبيرة للغاية، ثم نسعى إلى إصلاح هذه الأعراض أو تحسينها، ولكنَّ مثل هذه الجهود - في أفضل حالاتها - تجعل الأمور أفضل على المدى القصير فحسب، بينما تزيدها سوءًا على المدى الطويل.

من الصعب الاختلاف مع ركن الاستفادة. إلا أنَّ الاستفادة في معظم المنظومات الحياتيَّة الواقعيَّة، كما يحدث في معظم المؤسَّسات، ليست واضحة بالنسبة إلى معظم الأطراف الفاعلة والمتداخلة في تلك النظم. فهم لا يرون العناصر الكامنة خلف أفعالهم، وعليه؛ فالهدف من النماذج القديمة للنظم؛ مثل نموذج القضاء على معوِّقات النموِّ، ونموذج تغيير مسار الأعباء، هو مساعدة تلك الأطراف على ملاحظة تلك العناصر الكامنة؛ ثم البحث عن أوجه الاستفادة، وبخاصَّة وقت الضغوط والأحداث المتداخلة التي تفرضها المشكلات التي تواجهها معظم المؤسَّسات.

من الضروري أن يمتلك المرء قدرةً للتعرُّف إلى أوجه الاستفادة، لأنها تعتبر المبدأ الرئيس لاستيعاب التفكير المنهجي. وقصَّة مؤسَّسة «وندرتك» التي شهدتها ستينيات القرن الماضي، تعتبر مثالاً على المؤسَّسات التي كانت تلتزم بالأداء المتميز، إلَّا أنَّها عندما واجهت مشكلات، ظلَّت تتلقَّى الضربة تلو الأخرى، بينما كان ردُّ فعلها هو تغيير إدارتها. ومن خلال التفكير المنهجي، نتعلَّم ألَّا نمارس الضغوط على مؤسَّساتنا لتحقيق النمو، لأنه عمليَّة تدريجيَّة. ولكن بالتعرُّف إلى أوجه الاستفادة، والحلقات التي تحدث المشكلة في إطارها، نتمكَّن من تحديد ملامح المشكلة، والتوصُّل إلى حلٍّ يساعدنا على تحقيق الأهداف المنوط بنا تحقيقها. وهذه هي أهمِّية التفكير المنهجي، فالتحسينات التي تتم في إطاره، سهلة الملاحظة.



هل هناك مبدأ سادس؟

أحدثت طائرات (دي سي-3) طفرةً في صناعة الطيران المدني، إلَّا أنَّ صناعة الطيران لم تصبح صناعة رئيسة إلا بعد أن انتشر استخدام ابتكارين تكنولوجيَّين إضافيَّين، بعد مرور ما يربو على عشرة أعوام من استخدام الطائرات آنفة الذكر. هذان الابتكاران هما: المحرِّك النفَّاث والرادار. واللافت للنظر أنَّ الرادار كان منتجاً ثانوياً للجهود العسكريَّة، وليس نتاجاً لأبحاث «الطيران المدني».

يبدو أنَّ المبادئ الخمسة التي باتت متَّحدة الآن تُكوِّن كياناً محورياً، وهي تجعل إدارة وتميز المؤسَّسات التي تسعى إلى التعلُّم مهمَّة منهجية، بدلاً من أن تكون تلك المسألة وليدة الصدفة؛ لأن المستقبل لا ينفكُّ يشهدُ ابتكارات أُخرى. فإذا كان اتخاذ صناعة الطيران مجالاً للمقارنة ملائماً، فربما كان سيؤدِّي ظهور مستجدٍّ واحد أو أكثر، في مناطق لم يكن ظهور هذين المستجدَّين في إطارها محتملاً، مما يعني بروز مبدأ أو ركن جديد لم نكن لنستوعبه حتَّى في عصرنا الجديد والمتجدد، وفائق القدرة على التعَلُّم.

لقد ساهم كلٌّ من المحرِّك النفَّاث والرادار في ازدهار البنية التحتيَّة للمطارات، كما ساهما في تسهيل مهمات وأعمال الطيَّارين، وتحسين التقنيات الإلكتروميكانيكيَّة، وصناعة الطيران، والخطوط الجوية. وكان هذا هو الأساس الذي قامت عليه صناعة الطيران الحديث. وبالمثل، فإنَّ المهمَّة المطلوبة منَّا الآن هي التعامل بإجادة وإتقان مع كل الإمكانات التي تقدِّمها لنا نظم التعلُّم الحالي، لبناء أسسٍ راسخةٍ يُعتمد عليها في المستقبل.

تكامل المبادئ الخمسة

تعتبر المؤسسات نظم حياة، ولذلك فهي متغيرة ولا تعرف الثبات أبداً، لأنها تملكُ قدرات وتوجهات رائعةً وهائلةً على التعلم والتطور من خلال الكيفية التي تتفاعل من خلالها فرقها، وأساليب عملهم اليومية، وتبنيها لسياسات وآليات التحديث والتغيير والتطوير على مدى حياتها.

المبادئ الخمسة تُعزز ويدعم بعضُها بعضاً، لتصبح متكاملةً من خلال التفكير المنهجي. فمن خلال ممارستنا لمبدأ الإتقان الشخصي، نكتسب خبرات في إدارة المستقبل، والتعامل التدريجي مع المتغيرات؛ أي التكامل بين العقل والحدس، وزيادة الترابط مع العالم، وزيادة التعاطف والالتزام. وتُساعدنا النماذج الفكرية على دراسة وفهم الافتراضات الخاصة بنا، لنصبح أكثر انفتاحاً واستشرافاً لما يحدث وما سيأتي، والتعرف إلى طرق جديدة للتفكير اللحظي والمستقبلي. كما تمكّن الرؤية المشتركة الأفراد من رؤية أعمالهم المؤثرة، التي تسهم في تغيير واقعهم، ورسم مستقبلهم. فهذه المبادئ الثلاثة جميعها؛ تضع أسس تعلّم الفريق، مما يتيحُ لأعضائه تحقيق النتائج المرجوة على مستوى يتجاوز قدراتهم الفردية.

وفي حين ينطوي التفكير المنهجي على المبادئ الأربعة الأخرى التي تساعدنا على رؤية الصورة بشكل أكبر، وفهم وتفسير أدوارنا من خلالها، يتمُّ إعادة هيكلة الافتراضات، والكشف عن أسباب الحالات المعقدة والاستفادة الدائمة منها.

القيادة في المنظمة المتعلمة

يلعب القادة في المنظمات المتعلمة أدواراً مستقبلية، وتحديثية، وابتكارية، وإرشادية وأبوية أو رعوية لا تتوقف عند حد إصدار التعليمات، ومتابعة النتائج، بل تتجاوزها إلى بناء منظومة متكاملة وإعادة هندسة نظم العمل فيها، ثم رعايتها حتى يتحقق لها النجاح. فالأدوار الواقعية الأربعة التي يؤديها القادة في دورهم الريادي:

- القادة المصَّمِمون
- القادة المعلمون
- القادة الرَّاعون القوَّامون

القادة المصممون

كثيرون هم الذين يعتبرون القائدَ قُبطاناً أو ملاحاً للسفينة، أو رائداً جوَّاباً للبحار. ومع ذلك، فإن الدورَ الأكثر تأثيراً واهتماماً للقائد في كونه مصمماً للسفينة التي لا تَغرق بسهولة، حتى وإن اصطدمَت بجبل الجليدِ العملاق. كما يُمكن لأي شخص من أي مستوى وظيفي متوسط أو فوق المتوسط، أن يكون قائدًا. ومن منطلق اعتبار المَنَظَّمة نظاماً حيوياً متكاملاً، يقوم القائد المهندس بتصميم السفينة استناداً إلى الأسس التالية:

◆ أساس متين من الأفكار المنظمَة (الرؤية والهدف والقيم) التي ترتبط وتركز على الفريق، وتحفزه أيضاً.

◆ البنية الأساسية للتعلم والتصميمات الراسخة التي تطَوَّرت مع مرور الوقت، مثل: السياسات والاستراتيجيات والهياكل، التي تُترجم الأفكارَ وتحولها إلى قرارات يومية.

◆ البُنية الأساسية لتقنيات المعلومات التي تم تصميمها بوساطة الفرق المسؤولة عن تطبيق عمليات وآليات التعلُّم، وليس فقط بوساطة المُصمِّمين والفنيين الذين لا يأبهون بالبنية والمنظومة المُتكاملة، بل يركِّزون على التكنولوجيا في حد ذاتها.

القادة المعلمون

بصفتهم معلمون، فإن القادةَ يساعدون الناسَ على اكتساب نظرة أكثر دقة وتبُصرًا وتمكينًا للواقع. ويقومون بذلك من خلال:

◆ الكشف عن الفجوات في القدرات التنظيمية، من خلال الاستغراق الشخصي والمباشر في الحوارات الداخلية، وعمليات العصف الذهني، وحوكمة الدروس المستفادة، ونقل الخبرات.

◆ تحقيق التوازن بين الحلول قصيرة المدى وطويلة المدى: من البديهي أن القادة يُساعدون الناس على تطبيق التفكير المنهجي وتوظيفه في حل المشكلات المعقدة، مدركين أن مثل هذه الحلول تستغرقُ وقتًا وتستهلك مواردَ لا محدودة، وذلك لأنهم يتناولون هذه المعضلة من خلال الاستجابة للفرص قصيرة المدى، وفق طرق خلاَّقة؛ تقوم وتتوجة أساساً نحو بناء القدرات طويلة المدى.

◆ التطبيق العملي والفعلي ليصبحوا متعلمين أولاً. حيث إنهم يلهمون طلابهم من خلال التزامهم كممارسين، وليس كناصحين أو «دعاة» أو فلاسفة تنظيريين.

القادة الرَّاعون والقوَّامون

الرعاية والقوَامَة هي الرغبة والعمل على خدمة ومساعدة أولئك الذين نَتَولَّى قيادتهم، إضافة إلى تحقيق هدف أكبر، وهو ضرب المثل، ولعب دور القدوة في تأصيل الدور الإنساني والأبوي للقائد. فالقادة هم الذين يُظهرون القوامة ويمارسون الرعاية من خلال:

◆ الالتزام بيقين لا ريب فيه؛ فالقائد القوَّام هو شخص متيقن من هدفه الذي قد يكون متحمساً أو حاضر الذهن له، وهو شخص ملتزم برؤيته مدركاً صعوبة تحقيقها، ومع ذلك يختارُ الاستمرارَ في المُضيِّ لتحقيقها.

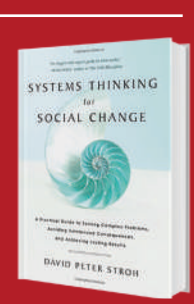
◆ التركيز على الهدف الأكبر؛ فالقادة المتجهون إلى التعلم لا يتخذون قراراتهم للحفاظ على سلطاتهم، أو طموحاتهم، بل يركزون على تحقيق النتائج طويلة المدى، ويعتمدون على الوضوح والالتزام والانفتاح بدلاً من جاذبية التفوق على مرؤوسيهم. فهم إيجابيون بالعلم وبالفطرة؛ لأنهم معرفيون، ومستقبليون في المنهج والنظرة.

كتب مشابهة:



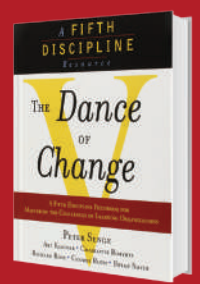
The Fifth Discipline Fieldbook:
Strategies and Tools for Building a Learning Organization.

By Peter M. Senge. 1994.



Systems Thinking for Social Change:
A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results.

By David Peter Stroh. 2015



The Dance of Change:
The challenges to sustaining momentum in a learning organization.

By Peter M. Senge and George Roth. 1999

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 3444 423 04
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على
MBRF_News
MBRF_News
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
www.mbrf.ae

qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel.uae
qindeel.ae









SHEIKH MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM KNOWLEDGE AWARD

تكريماً للإنجازات العالمية في مجالات المعرفة والابتكار

حفل توزيع الجائزة 5 ديسمبر 2016 - فندق جراند حياة دبي

قمة المعرفة 2016





mbrf_news

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم